



Het ondernemingsplan voor startende ondernemers

Internetversie



NEDERLANDSE ORDE VAN
ACCOUNTANTS-ADMINISTRATIECONSULENTEN



Het ondernemingsplan voor startende ondernemers

Internetversie



NEDERLANDSE ORDE VAN
ACCOUNTANTS-ADMINISTRATIECONSULENTEN

(c) 2004 NOvAA

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij door middel van druk, fotokopieën, microfilm of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de NOvAA.

Hoewel deze brochure uiterst zorgvuldig is samengesteld, aanvaardt de NOvAA geen enkele aansprakelijkheid voor eventuele drukfouten of onjuistheden. Omdat de informatie in deze brochure in de loop der tijd kan verouderen, raden wij u aan altijd een actueel en persoonlijk advies van een AA-Accountant in te winnen.

Inhoud

Inleiding	4
1 Het ondernemingsplan: onmisbaar bij het starten van een onderneming	5
1.1 Wat is een ondernemingsplan?	5
2 De onderdelen van een ondernemingsplan	7
2.1 Persoonlijke gegevens	7
2.2 Omschrijving van het plan	7
2.3 Het marketingplan	10
2.3.1 Marktonderzoek	10
2.3.2 SWOT-analyse	10
2.3.3 De marketingmix	11
2.4 Het financiële plan	12
2.4.1 De investeringsbegroting	13
2.4.2 Het financieringsplan	13
2.4.3 De exploitatiebegroting	15
2.4.4 Specificatie privé	16
2.4.5 De liquiditeitsprognose	16
Bijlagen	17
Investeringsbegroting	18
Financieringsplan	19
Exploitatiebegroting	20
Specificatie exploitatiekosten	21
Toetsing aflossingscapaciteit	23
Specificatie privé op jaarbasis	24
Liquiditeitsprognose	25
Meer informatie	27

Inleiding

U wilt een eigen bedrijf beginnen. U heeft jaren in loondienst gewerkt en wilt nu wel eens zelf de baas zijn. U heeft uw hand op een uniek product weten te leggen en ziet een gat in de markt. Of ondernemen zit u nu eenmaal in het bloed. U bent razend enthousiast en wilt het liefst vandaag nog uw inventaris uitzoeken of de website ontwerpen. Voordat u kunt starten moeten er echter nog heel wat zaken geregeld worden. Om te beginnen is het nodig dat u uw plannen tot in detail uitwerkt. Dat is nodig om een gedegen financiële begroting op te kunnen stellen en zo de haalbaarheid van uw plannen te kunnen toetsen. Niet alleen belangrijk voor uzelf (u wilt natuurlijk niet na een jaar failliet zijn!), maar ook om uw financiers (bijvoorbeeld de bank) te overtuigen. Er zijn immers maar weinig mensen die voldoende eigen vermogen hebben om zonder een lening een onderneming te starten. Een gedegen ondernemingsplan, waaruit blijkt dat u aan alles wat bij het ondernemen komt kijken heeft gedacht, maakt veelal het verschil of u ook daadwerkelijk met uw onderneming kunt beginnen. Om u daarbij te helpen hebben wij deze brochure voor u samengesteld.

Natuurlijk is er in deze brochure aandacht voor de AA-Accountant en wat hij voor u als startende ondernemer kan betekenen. De AA is de accountant, adviseur en vertrouwenspersoon voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf, de agrarische sector, de vrije beroepsbeoefenaren, verenigingen en stichtingen en weet precies aan welke zaken een startende ondernemer moet denken.

Wij wensen u veel succes. Niet alleen bij het opzetten van het ondernemingsplan, maar zeker ook bij de verwezenlijking van uw plannen.

1 Het ondernemingsplan: onmisbaar bij het starten van een onderneming

Voordat u besluit daadwerkelijk een eigen bedrijf te starten, is het noodzakelijk dat u de voors en tegens hiervan heeft afgewogen. Het systematisch in kaart brengen van uw plannen is nodig voor een reële inschatting van de haalbaarheid van die plannen.

Als u zich van te voren goed voorbereidt, verkleint u de kans op het maken van een ‘valse start’ of van een rommelige startsituatie. De praktijk bewijst dat dit vaak het geval is. Er blijken nog steeds ondernemers te zijn die de voorbereidingen verwaarlozen en daardoor geen goede start maken. Problemen waar startende ondernemers vervolgens tegenaan kunnen lopen, variëren van een verkeerde financieringsstructuur, het onderschatten van de concurrentie, het niet goed op de hoogte zijn van de vraag naar producten of diensten, een gebrekkige administratie tot het niet opzij zetten (reserveren) van gelden voor in de toekomst af te dragen belasting.

In het algemeen geldt dat een goede voorbereiding de kans van overleven als onderneming aanzienlijk vergroot. Het opzetten van een ondernemingsplan vormt hierbij een belangrijk hulpmiddel. Een ondernemingsplan helpt u als ondernemer te bepalen of het plan voor het starten van een eigen bedrijf haalbaar is of niet. Het opstellen ervan is niet alleen verstandig, maar vaak ook noodzakelijk. Het dient namelijk ook ter onderbouwing bij bijvoorbeeld het aanvragen van een financiering.

1.1 Wat is een ondernemingsplan?

Een realistisch en goed uitgewerkt ondernemingsplan vormt een leidraad voor uw toekomstige bedrijfsvoering en kunt u na de start gebruiken om uw financiële resultaten aan te toetsen. De basis van uw ondernemingsplan vormen uw missie en visie. Dat wil zeggen dat u een duidelijk doel voor ogen heeft waar u met uw onderneming naartoe wilt. U zult dus goed na moeten denken over de bestaansreden van uw onderneming, de markt en de plaats van uw onderneming daarin.

Een ondernemingsplan bestaat uit een aantal onderdelen, te weten:

- de persoonlijke gegevens;
- de omschrijving van het plan;
- het marketingplan;
- het financiële plan.

Een ondernemingplan is een persoonlijk plan en u dient deze dan ook zelf op te stellen. Wel is het raadzaam het plan te laten beoordelen door een AA-accountant. Deze kan u wijzen op onduidelijkheden en hiaten in uw plan en u helpen met het opstellen van een reële begroting. Het voordeel hiervan is dat uw eventuele financieringsaanvraag meer kans van slagen heeft.

Voor wie is een ondernemingsplan?

Een ondernemingsplan is in eerste instantie voor uzelf. Door het schrijven van het plan komen voorzienbare risico's aan de orde en confronteert u uzelf met de haalbaarheid van uw ideeën. Op basis hiervan neemt u de beslissing: starten, niet starten of de plannen bijstellen. Ook na de start blijft het plan van groot belang. Aan de hand van het plan kunt u namelijk nagaan of de onderneming zich volgens de uitgezette lijnen ontwikkelt. Zo niet, dan kunt u de oorzaken opsporen en eventueel maatregelen nemen. Bovendien is een ondernemingsplan van groot belang voor derden. Het is een middel voor uw communicatie met anderen, zoals financiers, leveranciers en eventuele zakenpartners.

Omvang

Het ondernemingsplan moet een overzichtelijk, consistent, verzorgd en handzaam document zijn. De tekst mag niet te lang worden, eventuele rapporten van adviesinstellingen kunt u het beste als bijlage toevoegen.

In het volgende hoofdstuk gaan we eerst dieper in op de eerste drie onderdelen van het ondernemingsplan. Vervolgens wordt het financiële plan behandeld.

2 De onderdelen van een ondernemingsplan

2.1 Persoonlijke gegevens

Tot een beschrijving van de persoonlijke situatie behoren gegevens als naam, adres, woonplaats, telefoonnummer, geboortedatum, nationaliteit, burgerlijke staat, enzovoorts. Ook gegevens over uw huidige gezins- en inkomenssituatie en financiële verplichtingen komen hierbij aan de orde. Daarnaast is het van belang dat u gegevens verstrekt over de gevolgde opleiding en cursussen, uw persoonlijke eigenschappen, uw persoonlijke verzekeringen en over de reeds opgedane werkervaring. Vakkennis van het product of het dienstenpakket dat op de markt wordt gebracht is immers onmisbaar.

2.2 Omschrijving van het plan

In dit onderdeel van het ondernemingsplan staat een korte en bondige formulering van uw plannen centraal. U geeft een samenvatting van de belangrijkste kenmerken van uw onderneming en de markt. Ook zult u uw motieven voor het zelfstandig ondernemerschap en de doelstellingen van uw onderneming op papier moeten zetten. Evenals bij de diverse gesprekken met financiers moet u uw eigen motivatie, enthousiasme en doorzettingsvermogen aantonen om zo anderen te overtuigen van uw plannen.

De volgende aspecten komen hierbij aan de orde:

- soort bedrijf;
- product/dienst;
- bedrijfsnaam;
- rechtsvorm;
- vestigingsplaats;
- startdatum;
- organisatie;
- financiële organisatie.

Onderstaand vindt u (behalve bij de startdatum) een nadere uitleg en aandachtspunten waar u rekening mee dient te houden.

Soort bedrijf

Wat houden de plannen nu eigenlijk in? Gaat u een winkel vestigen, een werkplaats beginnen, een markthandel drijven, in de dienstensector werken, een ambacht uitoefenen of iets anders? Wilt u zich gaan aansluiten bij een commerciële organisatie zoals een inkoopvereniging, een vrijwillig filiaalbedrijf of een franchiseorganisatie? Neemt u een bestaand bedrijf over of start u een nieuw bedrijf?

Product/dienst

Welk product of dienst biedt u aan? Waarom wilt u juist dit product of deze dienst op de markt brengen?

Bedrijfsnaam

Welke naam krijgt het bedrijf en heeft u bij de Kamer van Koophandel geïnformeerd of u deze naam kunt gebruiken?

De rechtsvorm

Welke ondernemingsvorm zal het bedrijf hebben? Start u het bedrijf alleen, met een compagnon of bijvoorbeeld met een aantal oud-collega's? Er bestaan twee soorten rechtsvormen: organisatievormen zonder rechtspersoonlijkheid en rechtspersonen. Bij de organisatievorm zonder rechtspersoonlijkheid, zoals het Eenmansbedrijf, de Vennootschap onder Firma (VOF) en de Commanditaire Vennootschap (CV), is er geen scheiding mogelijk tussen het vermogen van uw onderneming en uw privé-vermogen. De Besloten Vennootschap (BV) is een rechtspersoon, waardoor de risico's van hoofdelijke aansprakelijkheid worden beperkt. De gekozen rechtsvorm heeft direct invloed op uw administratieve verplichtingen, belastingen en op de risico's die u loopt.

Vestigingsplaats

Waar wordt het bedrijf gevestigd? Hierbij kunt u een omschrijving geven van de vestigingsplaats. Dat kan in sommige gevallen een bedrijf aan huis zijn, maar meestal worden nadrukkelijke eisen aan het vestigingspunt gesteld zoals omvang, productiewerkzaamheden en/of wijze van afzet. Ook de bereikbaarheid voor uw klanten, de aan- en afvoermogelijkheden van goederen, of u een bedrijfsmiddel

koopt/least of huurt, de parkeergelegenheid, de grootte van de bedrijfsruimte en de uitbreidingsmogelijkheden zijn hier van belang. Is er een vestigingsvergunning vereist, en zo ja, voldoet u aan de eisen voor het verkrijgen van zo'n vergunning? Is het mogelijk het bedrijf te vestigen op de locatie die u in gedachten heeft of heeft de gemeente andere plannen voor die locatie? Met andere woorden: wat staat er in het bestemmingsplan? Is er een vergunning nodig op grond van de Wet Milieubeheer? Zo'n vergunning is vereist wanneer een bedrijf wordt gestart dat voor het milieu belastend kan zijn.

Organisatie

Gaat u gebruik maken van computers bij de bedrijfsvoering? Heeft u uw verzekeringen goed geregeld (brand, bedrijfsschade, aansprakelijkheid, productaansprakelijkheid of arbeidsongeschiktheid)? Hoe gaat u risico's beperken? Heeft u de algemene leverings- en betalingsvoorwaarden gedeponereerd? Hoe gaat u de inkoop regelen? Hierbij moet u denken aan de inkoopmogelijkheden en/of al bestaande contacten of gemaakte afspraken. Hoe zorgt u dat u uw tijd efficiënt benut? Reserveer voldoende tijd voor boekhouding, facturering en acquisitie. Gaat u personeel aannemen? Dan is het belangrijk om op papier te zetten wat voor profiel ze (globaal) moeten hebben.

Financiële organisatie

Door wie zal uw administratie worden gevoerd en met welke frequentie wilt u informatie over de financiële positie van uw bedrijf? Schakelt u een boekhouder of accountant in? Hier moet u ook aangeven wie uw jaarrekening opstelt.

Op al deze vragen zult u grotendeels zelf het antwoord moeten geven. Wel zijn er verschillende hulpmiddelen beschikbaar. Zo heeft de Kamer van Koophandel een Starterspakket beschikbaar met daarin een starterplanner. Hierin vindt u handige invulschema's, praktische tips en acties bij iedere stap. Voor meer duidelijkheid omtrent zaken als vergunningen en bestemmingsplannen kunt u zich ook wenden tot de Kamer van Koophandel in uw regio of de gemeente. Uiteraard kunt u voor advies ook terecht bij een AA-Accountant.

2.3 **Het marketingplan**

In het tweede gedeelte van het ondernemingsplan, de omschrijving van uw plannen, bent u al kort ingegaan op het product dat u wilt gaan voeren en waar u zich wilt gaan vestigen. Deze en andere keuzes rondom uw strategie dient u te onderbouwen met een marketingplan.

2.3.1 **Marktonderzoek**

Een marketingplan begint met een grondige analyse van uw toekomstige bedrijf, toekomstige klanten en de concurrentie. Bij een klantenanalyse moet u zich afvragen wat de kenmerken van uw doelgroep zijn en hoeveel potentiële klanten u heeft. Verder hoort in uw analyse een beschrijving van de wensen en behoeften van uw doelgroep thuis.

U zult altijd te maken hebben of krijgen met concurrenten. Dat is op zich geen probleem, als u maar goed in kaart heeft wie uw concurrenten zijn en wat zij doen. Zo kunt u zorgen dat u zich van uw concurrenten onderscheidt. Dit aandachtspunt betreft een opsomming van de belangrijkste concurrenten van uw bedrijf en welke positie uw bedrijf ten opzichte van hen in kan nemen.

Veel informatie voor uw marktonderzoek kunt u verkrijgen bij gemeenten, brancheorganisaties, banken, het CBS (www.cbs.nl), Kamers van Koophandel (www.kvk.nl), de bibliotheek van de Economische Voorlichtingsdienst (www.evd.nl) en /of universiteiten.

2.3.2 **SWOT-analyse**

De volgende stap in een marketingplan is het maken van een SWOT-analyse. SWOT staat voor strengths, weaknesses, opportunities and threats, oftewel sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Sterkten en zwakten gaan over uzelf en uw (toekomstige) onderneming. Kansen en bedreigingen worden gevormd door externe factoren, waar u geen invloed op heeft. Probeer deze aspecten voor uw nieuwe onderneming, onder andere op basis van eerdergenoemde analyses, zo goed mogelijk in te schatten.

2.3.3 De marketingmix

De SWOT-analyse dient als basis voor de keuzes die u vervolgens maakt op het gebied van het product, de prijs, de plaats en promotie. Deze aspecten vormen samen de marketingmix.

Product

Op basis van het marktonderzoek bepaalt u welke doelgroepen u gaat benaderen en met welk product. Bij de beschrijving van uw productstrategie gaat u onder meer in op de samenstelling van het assortiment. Voert u een assortiment dat bestaat uit slechts enkele gespecialiseerde productsoorten of is er sprake van een breder assortiment? Bij de bepaling van het assortiment is aansluiting bij de behoeften van de toekomstige afnemers (doelgroep) noodzakelijk. Geef dus aan wat de toegevoegde waarde is van het product voor de klant. Als u uw product van een merk voorziet, vermeldt u de merknaam en geeft u aan hoe u het merk gaat ontwikkelen. Tot slot gaat u bij dit onderdeel in op de kwaliteit, dienstverlening en service.

Prijs

Voor welke prijs gaat u uw product aanbieden? En hoe komt u tot die prijs? De basis voor het vaststellen van de verkoopprijs is de kostprijs van uw product of dienst. Voor de kostprijscalculatie wordt een schatting gemaakt van de kosten die variëren met de hoogte van de productie of de omzet (de variabele kosten). Hierbij kunt u denken aan de kosten van de grond- en hulpstoffen. Daarnaast zijn er kosten die niet afhankelijk zijn van de geproduceerde en verkochte hoeveelheid producten, de constante kosten. Voorbeelden hiervan zijn afschrijving van gebouwen, machines en installaties, administratiekosten en overige algemene kosten, maar ook salarissen (inclusief het ondernemersloon) en rentekosten. Het bedrag van deze constante kosten deelt u door het aantal producten dat er normaliter verkocht zouden kunnen worden. Dit bedrag telt u dan weer op bij de eerder gevonden variabele kosten per product. De uitkomst is de kostprijs.

Om vervolgens de verkoopprijs te bepalen, moet deze kostprijs nog verhoogd worden met een winststopslag. Om de definitieve verkoopprijs vast te stellen is het naast de kostprijs, eventuele tussenhandel en de prijsstelling van concurrerende producten, ook belangrijk om mee te nemen wat de consument voor uw product wil betalen. Welke prijsstrategie gaat u hanteren? Kiest u bijvoorbeeld voor een positionering aan de bovenkant van de markt? Of gaat u voor een agressieve marktbenadering met bijbehorende scherpe prijsstelling? Noem in dit hoofdstuk ook eventuele prijsmaatregelen van de overheid, zoals minimumprijzen.

Plaats

Waar gaat u uw product aanbieden? Waar worden het bedrijf en eventuele verkooppunten gevestigd en waarom? Gaat u vanuit huis werken of gaat u een ruimte kopen of huren? Ook beschrijft u in dit onderdeel hoe u uw product aan de man gaat brengen. Levert u rechtstreeks aan de klant of werkt u via de tussenhandel? En hoe pakt u dat aan: via persoonlijke verkoop of op een andere manier?

Promotie

Met welke promotiemiddelen gaat u de klanten benaderen en wat zullen hun belangrijkste koopmotieven zijn? Er zijn mogelijkheden te over om uw product onder de aandacht te brengen. Denk aan adverteren, direct marketing, internet, mond-tot-mondreclame, nieuwsbrieven, free publicity, deelname aan beurzen etcetera. Het is belangrijk dat u een keuze maakt en uitwerkt. Neem hierbij ook de kosten mee.

2.4 Het financiële plan

Als u duidelijk voor ogen heeft wat u wilt met uw nieuwe onderneming, dan komt het financiële gedeelte van het ondernemingsplan aan de orde. Wat gaat het allemaal kosten en waar wordt het benodigde geld vandaan gehaald? Op deze vragen moet het antwoord - hoe moeilijk ook - toch worden gegeven. De financiële uiteenzetting geeft inzicht in de risico's, de kosten en baten en de omzet. Kortom, het geeft antwoord op de vraag of uw plannen financieel haalbaar zijn.

Financiers zullen dit gedeelte kritisch bekijken.

Het financiële plan bestaat uit:

- Investeringsbegroting;
- Financieringsplan;
- Exploitatatiebegroting;
- Specificatie privé;
- Liquiditeitsprognose.

2.4.1 **De investeringsbegroting**

De investeringsbegroting geeft antwoord op de vraag: ‘Wat is er allemaal nodig om te kunnen beginnen of om uit te breiden?’ Bij de omschrijving van het plan heeft u al vastgesteld of een bestaand bedrijf wordt overgenomen of dat er een nieuw bedrijf wordt gevestigd. Stel dat u voor het laatste heeft gekozen, dan zal een geschikt bedrijfspand beschikbaar moeten zijn. Het is zinvol te bepalen wat het voordeligst is; een pand kopen of huren. Neemt u een bestaand bedrijf over, dan moet u zich realiseren dat u veelal een bepaald bedrag voor goodwill moet betalen. Naast de bedrijfsruimte zijn meer investeringen noodzakelijk. Bijvoorbeeld investeringen in machines, inventaris, gereedschappen, computerapparatuur, voorraad of bijvoorbeeld een bedrijfsauto. Bovendien zal er geld in de kas en op de bank- of girorekening beschikbaar moeten zijn. Ook zullen er zogenaamde openings- en aanloopkosten gemaakt moeten worden, zoals kosten voor adviseurs, drukwerk, afsluitprovisie voor kredieten en dergelijke.

Voor al deze posten moet u bepalen hoeveel geld daarmee gemoeid zal zijn. Een investeringsbegroting vormt zo de basis voor het bedrijf; hiermee worden de totale investering en de benodigde financiële middelen inzichtelijk. Een voorbeeld van de investeringsbegroting vindt u op pagina 18.

2.4.2 **Het financieringsplan**

De volgende stap van het financiële gedeelte in het ondernemingsplan is het opstellen van een financieringsplan. Het financieringsplan

geeft antwoord op de vragen: hoe komt u aan geld om te investeren? Welk gedeelte financiert u met privé-middelen? Voor welk deel zoekt u externe financiers?

Eigen vermogen

De financiering van de investeringen kan op verschillende manieren gebeuren. Misschien worden uw plannen werkelijkheid met behulp van eigen financiële middelen. Hiervoor moet u weten hoeveel u privé kunt inbrengen en in welke vorm (spaargeld, eigen auto, verhoging hypotheek etcetera). Het deel van de investeringen dat u zelf financiert heet eigen vermogen. Ook zogenaamde achtergestelde leningen (van bijvoorbeeld familie, ook wel bekend als durfkapitaal) tellen bij een financieringsaanvraag mee als eigen vermogen.

Vreemd vermogen

Als u bij de opstelling van het financieringsplan moet concluderen dat er te weinig eigen vermogen aanwezig is, dan moet u op zoek naar verschaffers van vreemd vermogen. Dit kunnen familie, vrienden, de bank, de overheid en soms leveranciers zijn. Vreemd vermogen is te verdelen in drie vormen:

- *Lang vreemd vermogen*
looptijd is langer dan vijf jaar, bijvoorbeeld: hypotheek.
- *Middellang vreemd vermogen*
looptijd is één jaar tot vijf jaar
- *Kort vreemd vermogen*
looptijd is korter is dan één jaar, bijvoorbeeld: rekening-courant, leverancierskrediet, te betalen belastingen.

Een voorbeeld van het financieringsplan vindt u op pagina 19.

Solvabiliteit

Om vreemd vermogen te kunnen verkrijgen, dus om een lening af te sluiten, moet u eigen vermogen inbrengen. Financiers zullen daarbij kijken naar de solvabiliteit: de verhouding tussen het eigen vermogen en het totaal benodigde vermogen. De solvabiliteit geeft inzicht in

hoeverre uw onderneming op langere termijn aan de schulden kan voldoen. Per branche worden er verschillende solvabiliteiteisen gesteld. Houd rekening met minimaal 20% eigen vermogen. In branches als de horeca kan dit oplopen tot 50%.

Solvabiliteit = eigen vermogen / totaal vermogen x 100 %

2.4.3 **De exploitatiebegroting**

Ook al ziet u een gat in de markt, u weet nog niet of er een financieel voordeel in de vorm van winst mee te behalen is. Daarvoor zult u een (globale) kostprijsberekening met daaraan gekoppeld een exploitatiebegroting moeten maken. Met de exploitatiebegroting zet u de verwachte omzet, kosten en winst op een rij. U kunt dan bepalen of er met het verwachte resultaat aan alle verplichtingen kan worden voldaan. Hierbij moet u denken aan het dekken van de bedrijfskosten en het aflossen van leningen, maar ook aan uw privé-uitgaven. Door de inkoop en alle andere bedrijfskosten van de geschatte omzet af te trekken, krijgt u een beeld van de verwachte nettowinst (vóór belastingen). Indien u een eenmanszaak of een VOF heeft, is het bedrag dat overblijft na betaling van de inkomstenbelasting uw inkomen. Heeft u een BV, dan staat u als bestuurder/directeur van de BV op de loonlijst en ontvangt u een salaris. Het salaris vormt dan een kostenpost voor de BV. De omzet moet dus hoog genoeg zijn om dit salaris te kunnen betalen.

Een voorbeeld van een exploitatiebegroting vindt u op pagina 20.

Bepalen van de afzet

Het is belangrijk om te weten hoeveel producten u voor de eerder vastgestelde verkoopprijs moet verkopen om winst te maken. In de verkoopprijs van het product is weliswaar rekening gehouden met een winstopslag, maar dit betekent nog niet dat er al met het verkopen van het eerste product sprake is van winst. Uit de opbrengsten van de producten moeten immers alle constante kosten betaald worden. Pas als dat is gebeurd, maakt u winst. Het afgezette aantal producten waarbij net geen verlies meer wordt gemaakt, heet break even point. Het verwachte aantal af te zetten producten moet vanzelfspre-

kend hoger liggen dan het break even point. Is dit niet het geval, dan is het noodzakelijk de berekeningen nog eens kritisch door te nemen en zonedig aan te passen. Wellicht is het mogelijk toch meer producten af te zetten of een hogere verkoopprijs te vragen.

2.4.4 **Specificatie privé**

Zoals gezegd wordt, als u een onderneming heeft zonder rechtspersoonlijkheid (Eenmanszaak, VOF of CV), uw inkomen gevormd door datgene dat na betaling van de inkomstenbelasting overblijft. Om inzicht te krijgen of dit inkomen voldoende zal zijn, is het goed om een specificatie privé te maken. Hierin kunt u specificeren wat op jaarbasis de privé-uitgaven zullen zijn (huishoudelijke uitgaven, huur, ziektekostenverzekering, overige verzekeringen, etc.) en wat de privé-ontvangsten zijn (kinderbijslag, huursubsidie, inkomen van eventuele partner, etcetera). Een voorbeeld van de specificatie privé vindt u op pagina 24.

2.4.5 **Liquiditeitsprognose**

De inkomsten en uitgaven van een ondernemer kunnen gedurende het jaar sterk wisselen, bijvoorbeeld door de BTW-afracht, vakantieperioden of door debiteuren die pas na twee maanden betalen. Het is goed om voorbereid te zijn op deze pieken en dalen in uw financiële situatie. Dit kunt u doen door uw daadwerkelijke inkomsten en uitgaven per maand in kaart te brengen. Een hulpmiddel daarvoor is de liquiditeitsprognose. Het voordeel van het opstellen van een liquiditeitsprognose is dat u weet op welk moment u krap zit en wellicht een kortlopend krediet nodig heeft. Dat kunt u dan op tijd regelen. Een voorbeeld van de liquiditeitsprognose vindt u op pagina 25.

Bijlagen

De volgende bijlagen zijn ter illustratie. Mocht u het *Ondernemingsplan*, *Handleiding voor de startende ondernemer* willen bestellen, dan kunt u contact opnemen met de NOvAA.

Investeringsbegroting

(Vermeld hier de investeringen die u moet doen bij de start van uw bedrijf en in de loop van het eerste jaar (bedragen excl. BTW))

Start + 1^e jaar

Vaste Activa*

Immateriële vaste activa (bijv. goodwill/ entreegelden)

Grond incl. kosten

Gebouwen en overig onroerend goed

Bouwkundige voorzieningen (bijv. verbouwingen)

Machines en installaties

Inventaris en gereedschap

Computerapparatuur

Transportmiddelen

Overige duurzame activa

(bijvoorbeeld deelnemingen, waarborgsommen)

Totaal vaste activa (A)

Vlottende activa

Voorraad grondstoffen

Voorraad gereed product/handelsgoederen

Onderhanden werk

Debiteuren

Voorfinanciering BTW van vaste activa en voorraden

Overlopende posten (o.m. waarborgsom)

Kas, bank, giro

Totaal vlottende activa (B)

Openings- en aanloopkosten** (C)

Totaal investering (A+B+C)

* De bedragen per soort actief zoveel mogelijk specificeren, met name bedragen boven de € 5.000,-

** Afsluitkosten kredieten, notaris, advieskosten, drukwerk, levensonderhoud eerste maanden

Financieringsplan

Financiering met eigen middelen*

Hoeveel middelen kunnen u en uw eventuele partner zelf inbrengen:

Spaargeld	_____
Eigen auto**	_____
Verhoging privé-hypotheek	_____
Achtergesteld vermogen (bijv. achtergestelde leningen)	_____
Inbreng bedrijfsmiddelen	_____+

Totaal eigen vermogen (A) _____

Financiering met vreemd vermogen

<i>Lang/middellang vermogen</i>		_____
Hypotheek bedrijfspand	(looptijd ... jaar)	_____
Middellang bankkrediet	(looptijd ... jaar)	_____
Leningen (gemeente, familie en anderen)	(looptijd ... jaar)	_____
Leasing (auto's, machines, computers)	(looptijd ... jaar)	_____+

Totaal lang/middellang vreemd vermogen (B) _____

<i>Kort vermogen</i>		_____
Rekening-courant bankkrediet	(looptijd ... jaar)	_____
Leverancierskrediet		_____
Factormaatschappij		_____
Nog te betalen kosten		_____
Nog te betalen belasting		_____
Overige		_____+

Totaal kort vreemd vermogen (C) _____

Totaal eigen en vreemd vermogen (A+B+C) _____

* Als u met een compagnon start, dan moet uw compagnon deze vragen ook beantwoorden.

** Hoe is de waarde bepaald?

Exploitatiebegroting

(Bedragen excl. BTW)

Omzet en brutowinst/toegevoegde waarde:	1 ^e jaar	2 ^e jaar
Omzet
Omzet
Omzet
Omzet ⁺ ⁺
<i>Totaal omzet</i>
Inkoopwaarde/ grondstoffenverbruik - - -
Inkoopkortingen en bonussen + ⁺ ⁺
Directe inkoopkosten - - -
Diensten derden - - -
<i>Bruto winst/toegevoegde waarde (A)</i>
 Bruto winst in procenten van de omzet %		
<i>Kosten: *</i>		
Personeelskosten (a)
Productiekosten (b)
Huisvesting- en inventariskosten (c)
Vervoer/transportkosten (d)
Verkoopkosten (e)
Algemene beheerskosten (f)
Afschrijvingen (g)
Rente- en bankkosten (h) ⁺ ⁺
<i>Totale kosten (B)</i>
<i>Netto resultaat (A-B)</i>
Bijzondere baten en lasten ⁺ ⁺
<i>Resultaat voor belasting</i>
Vennootschapsbelasting** - - -
Winstuitkering** - - -
<i>Ingehouden winst</i>

* Specificatie van a t/m h op bladzijde *; vul deze eerst in.

** Alleen van belang bij Besloten Vennootschap

Specificatie exploitatiekosten

Personeelskosten:

	1 ^e jaar	2 ^e jaar
Bruto lonen/salarissen personeel*
Sociale lasten
Pensioenpremies/pensioendonaties
Reiskosten e.a. vergoedingen
Ingehuurd personeel
Opleidingskosten
Overige personeelskosten++
<i>Totaal (a) **</i>

Productiekosten:

Hulpstoffen
Onderhoud machines/installaties
Energie
Huur/lease materieel
Verzekeringen materieel
Overige productiekosten++
<i>Totaal (b) **</i>

Huisvestings- en inventariskosten:

Huur
Energie en water
Zakelijke lasten onroerend goed
Onderhoud en schoonmaak
Kleine inventaris/onderhoud
Huur/lease inventaris
Verzekeringen
Overige kosten
Af: ontvangen huur++
<i>Totaal (c) **</i>

Vervoer/transportkosten:

Werkplaats kosten
Lease
Autokosten
Brandstofkosten
Verzekeringen
Overige kosten
Af: privé-gebruik++
<i>Totaal (d) **</i>

Verkoopkosten:

Reclame- en advertentiekosten
Representatiekosten
Verpakking en emballage
Promotiekosten
Beurskosten
Overige verkoopbevordering++
<i>Totaal (e)**</i>

Algemene beheerskosten:

Controle en advieskosten
Kantoor-/telefoon-/portiekosten
Contributies en abonnementen
Verzekeringen
Reis-/verblijf-/representatiekosten
Overige beheerskosten++
<i>Totaal (f)**</i>

Afschrijvingen:

Immateriële vaste activa	(in... jaar)
Gebouwen/overig onroerend goed	(in... jaar)
Bouwkundige voorzieningen	(in... jaar)
Machines en installaties	(in... jaar)
Inventaris en gereedschap	(in... jaar)
Computerapparatuur	(in... jaar)
Transportmiddelen	(in... jaar)
Overige duurzame activa	(in... jaar)++
<i>Totaal (g)**</i>	

Rente- en bankkosten:

Familieleningen	(rente ...%)
Bankkrediet(en)	(rente ...%)
Leverancierskrediet	(rente ...%)
Hypotheek	(rente ...%)
Overige bankkosten	(rente ...%)++
<i>Totaal (h)**</i>	

* Indien van toepassing splitsing lonen salarissen in direct en indirect personeel. Indien het een BV betreft wordt hieronder ook het salaris van de eigenaren/dga's opgenomen.

** Invullen op bladzijde 20

Toetsing aflossingscapaciteit

	1 ^e jaar	2 ^e jaar
Ingehouden winst/kapitaalmutatie*
Afschrijvingen* + +
Vervangingsinvesteringen - -
<i>Beschikbaar voor aflossing en uitbreidingsinvesteringen</i>
Aflossingsverplichtingen**		
Hypotheek bedrijfspand - -
Middellang bankkrediet - -
Leningen (gemeente, familie en anders) - -
Leasecontracten - -
Inperking - -
Rekening-courant bankkrediet - -
Uitbreidingsinvesteringen - -
<i>Liquiditeitsmutatie</i>

* zie exploitatiebegroting

** zie investeringsbegroting

Specificatie privé op jaarbasis

Privé-uitgaven:	1e jaar	2e jaar
Huishoudelijke uitgaven (voeding/kleding etc.)
Vakantiewaarderingen
Duurzame consumptiegoederen
Huur
Gas, water, elektriciteit
Ziektekostenverzekering
Arbeidsongeschiktheidsverzekering
Overige verzekeringen
Privé-gebruik auto
Privé-gebruik goederen/kosten
Rente en aflossing privé-hypotheek
Rente en aflossing privé-lening
Alimentatieverplichtingen
Overige uitgaven
Inkomstenbelasting/premie volksverzekering++
<i>Subtotaal</i>
Af: Privé-ontvangsten:		
Kinderbijslag--
Huursubsidie--
Inkomen echtgeno(o)t(e)/partner--
Overige ontvangsten--
<i>Totaal privé-uitgaven</i>

Liquiditeitsprognose*

Kwartaal	1	2	3	4
1^e jaar				
<i>Banksaldo begin periode (+/-)</i>
Ontvangsten:				
Uit verkopen (omzet)
BTW op verkopen
Overige ontvangsten te weten:
.....
.....
.....
.....
.....
<i>Totaal ontvangsten</i> ⁺ ⁺ ⁺ ⁺
Betalingen:				
Inkoop goederen
Netto lonen/salarissen
Overige kosten excl. rente/ afschrijvingen
BTW op inkopen en kosten
Afdracht premies sociale lasten/ loonbelasting/ premieheffing
Afdracht BTW aan fiscus
Rente
Aflossingen
Privé-opnamen
Overige betalingen te weten:
.....
.....
.....
.....
<i>Totaal betalingen</i> ⁻ ⁻ ⁻ ⁻
<i>Banksaldo einde periode (+/-)</i>

Kwartaal	1	2	3	4
2^e jaar				
<i>Banksaldo begin periode (+/-)</i>
Ontvangsten:				
Uit verkopen (omzet)
BTW op verkopen
Overige ontvangsten te weten:
.....
.....
.....
.....
.....
<i>Totaal ontvangsten</i> ⁺ ⁺ ⁺ ⁺
Betalingen:				
Inkoop goederen
Netto lonen/salarissen
Overige kosten excl. rente/ afschrijvingen
BTW op inkopen en kosten
Afdracht premies sociale lasten/ loonbelasting/ premieheffing
Afdracht BTW aan fiscus
Rente
Aflossingen
Privé-opnamen
Overige betalingen te weten:
.....
.....
.....
.....
<i>Totaal betalingen</i> ⁻ ⁻ ⁻ ⁻
<i>Banksaldo einde periode (+/-)</i>

* Een liquiditeitsprognose is vooral van belang bij sterke seizoenswisselingen

Meer informatie

Het is goed denkbaar dat met dit boekje niet alle vragen die u bezighouden over het ondernemingsplan worden beantwoord. Elke startende ondernemer verkeert weer in een andere situatie en heeft zijn eigen vragen.

Heeft u behoefte aan meer informatie over specifieke onderdelen van het ondernemingsplan, dan kunt u die verkrijgen bij een aantal instanties, zoals:

- de Kamers van Koophandel (KvK);
- Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM);
- de branche- en ondernemersorganisaties.

Voor nadere informatie en voor advies dat is toegesneden op uw onderneming, kunt u ook terecht bij de Accountant-Administratieconsulent (AA). De AA-Accountant is van oudsher adviseur in financiële, fiscale en bedrijfseconomische zaken voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf.

De NOvAA Deze brochure is een uitgave van de NOvAA, de Nederlandse Orde van Accountants-Administratieconsulenten. Alle circa 6.500 AA-Accountants zijn hierin verenigd. De NOvAA stelt onder andere beroepsregels op en ziet toe op de naleving ervan. Zo wordt de kwaliteit en de onafhankelijkheid van de beroepsgroep gewaarborgd. De NOvAA kan u vertellen welke diensten de AA-Accountant u kan bieden. Ook als u wilt weten welke AA's bij u in de buurt zijn gevestigd, kunt u contact opnemen met het bureau van de NOvAA.

Nederlandse Orde van
Accountants-Administratieconsulenten (NOvAA)
Postbus 84291
2508 AG Den Haag
Telefoon: (070) 338 36 00
Fax: (070) 351 28 36
E-mail: novaa@novaa.nl
Internet: www.novaa.nl

Andere uitgaven van de NOvAA De NOvAA brengt regelmatig publicaties uit over relevante onderwerpen voor het MKB. Kijk voor het meest actuele aanbod op www.novaa.nl (keuze publicaties).



NEDERLANDSE ORDE VAN
ACCOUNTANTS-ADMINISTRATIECONSULENTEN

*Dit is een uitgave van de
Nederlandse Orde van
Accountants-Administratieconsulenten*

**Nieuwe Parklaan 25
Postbus 84291
2508 AG Den Haag
tel (070) 338 36 00
fax (070) 351 28 36
e-mail novaa@novaa.nl
internet www.novaa.nl**

AA060/12-04